

Нестерчук Анастасия Александровна,
обучающаяся АУ «Сургутский
политехнический колледж»,
г. Сургут
E-mail: anastasiya.200201@mail.ru

Научный руководитель
Корявко Инна Григорьевна,
преподаватель АУ
«Сургутский политехнический колледж»,
г. Сургут
E-mail: igk@surpk.ru

ОРГАНИЗАЦИОННО–УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

**ОБЩЕСТВЕННО–
ГУМАНИТАРНЫЕ
И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
НАУКИ**

УДК 351

Сегодня в России происходят крупномасштабные процессы преодоления экономического и управленческого кризисов в условиях развития рыночных отношений. Это требует от предприятий усиления инновационной активности и нового подхода к решению проблем управления. Практика показывает, что новое с трудом пробивает себе дорогу через укоренившиеся привычки, традиции, обычаи и препятствия старой административно-командной системы управления. Но все большее число людей понимают необходимость преодоления старых директивных методов руководства и перехода к широкому использованию предприимчивости, инициативы, разумному сочетанию частных и государственных интересов. В данной статье рассматриваются новые модели организационно-управленческих структур современной организации и анализируются основные направления изменений отдельных элементов моделей управления.

There are large-scale, deep processes of overcoming economic and managerial crises in the conditions of market relations development in Russia today, which requires enterprises to strengthen their innovative activity and a new approach to solving management problems. Practice shows that the new hardly makes its way through the ingrained habits, traditions, customs and obstacles of the old administrative and command management system. But an increasing number of people understand the need to overcome the old directive methods of leadership and a move towards a greater use of enterprise, initiative, and a reasonable combination of private and public interests. This article discusses new models of organizational and managerial structures of modern organizations and analyzes the main directions of changes in individual elements of management models.

Ключевые слова

Организация, управленческая деятельность, современное предприятие, требования, нормативные документы.

Key words

Organization, management, modern enterprise, requirements, regulations.

Социология управления неразрывно связана с изучением организаций, поскольку управленческая деятельность может осуществляться только в организации. Организация – это, с одной стороны, социальная категория, а с другой – средство достижения целей. Она пронизывает всю нашу жизнь. Поэтому её анализ необходим.

Организация представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое. Ключевое место в организации занимает человек, владеющий, использующий и распоряжающийся техникой, технологией и финансами, принадлежащими данной организации. Отношения между людьми в каждой организации регулируются нормативными документами (приказы, законы, постановления и т. д.). В неформальной организации отношения между людьми формируются на основе личных симпатий.

Организация часто употребляется в связи с такими понятиями, как трудовая, производственная и социальная организация.

Трудовая организация – это организационно закреплённая совокупность людей, действующих по единому плану для достижения значимой для всех членов организации цели и для создания определенного общественно необходимого продукта или оказания услуг. Необходимо различать и такие понятия, как трудовая и производственная организация. Трудовая организация значительно шире производственной и охватывает работников производственных, научных, учебных, медицинских, культурно-просветительских, административных и других организаций.

Производственная организация относится только к сфере материального производства, в ней объединяются работники с целью производства материальных благ.

Социальная организация представляет собой систему социальных групп и отношений между ними, объединённых для достижения определенных целей посредством распределения функциональных обязанностей, координации усилий и соблюдения определенных правил взаимодействия в процессе функционирования системы управления.

Каждая организация имеет свое предназначение – миссию, во имя которой люди объединяются и осуществляют свою деятельность. Миссия представляет собой базис, точку опоры для всех плановых решений организации, для определения ее целей и задач; создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели; помогает сосредоточить усилия работников в выбранном направлении, объединяет их действия; вызывает понимание и поддержку внешних участников организации (акционеров, финан-

совых фирм и т. д.).

Организационную структуру любой коммерческой фирмы, больницы, банка, правительственного учреждения и т. п. следует рассматривать с учетом разных критериев.

На эффективность деятельности организации влияют:

1) реальные взаимосвязи между людьми и их работой, отражаемые в схемах организационных структур и должностных обязанностях;

2) политика руководства и методы, воздействующие на поведение персонала;

3) полномочия и функции работников организации на различных уровнях управления (нижнем, среднем и высшем).

Под организационной структурой управления понимается совокупность элементов и уровней управления, находящихся в отношениях подчиненности и связанности. Структурный подход к организации позволяет упорядочить задачи, распределить роли, полномочия и ответственность. Структурированность является свойством любой системы. Элементы системы образуют целое благодаря связям. Структура и система тесно связаны, но отождествлять их нельзя. Структура характеризует конкретную систему со стороны ее строения, пространственно-временного расположения частей, устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Благодаря структуре система воспроизводит себя. Вне систем структур не существует. Поэтому часто в разговорной речи можно услышать: коммерческая структура, торговая структура; подразумевается при этом предприятие, организация.

ПОНЯТИЕ «СТРУКТУРА»

Под структурой системы обычно понимают организацию связей и отношений между подсистемами и элементами системы, а также состав этих подсистем и элементов, каждому из которых соответствует определенная функция. Свойства структуры организации во многом определяют ее поведение. Главной характеристикой качества структуры любой экономической системы является сбалансированность, пропорциональность ее частей (подсистем). Итак, структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Структура любой организации состоит из функциональных единиц: управлений, отделов, секторов и т. д.

Формирование организационной структуры управления основано на использовании в комплексе ряда методов: метод структуризации целей, функционально-ориентированный, экспертно-аналитический, метод аналогий.

1. Метод структуризации целей предусматривает выработку иерархической системы целей организации и последующий анализ структуры управления с точки зрения её соответствия системе целей.

2. В основе функционального метода заложено формирование аппарата управления через выделение хозяйственных функций управления в организации, управленческих действий и их распределение по структур-

ным подразделениям организации.

3. Экспертно-аналитический метод состоит в обследовании и аналитическом изучении организации с тем, чтобы выявить специфические особенности и проблемы в работе организации, выработать рекомендации по её рациональному формированию.

4. Метод аналогий – это использование организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя в организациях со сходными характеристиками с проектируемой организацией.

Применение комплекса методов позволяет сформировать иерархическую систему целей и задач, выделить организационно-обособленные блоки и подразделения проектируемого органа, рационально распределить полномочия и ответственность, функции и управленческие действия между уровнями и структурными подразделениями, определить отношения проектируемой структуры её подразделений с внешней средой.

Требования к организационной структуре:

- оптимальность (небольшое число ступеней управления);
- оперативность;
- надёжность (обеспечить бесперебойность связи в системе управления);
- экономичность (минимальные затраты);
- гибкость;
- устойчивость структуры управления (неизменяемость при внешних воздействиях).

ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

Структура – это логические взаимоотношения функций управления и функционирования областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей организации. Под структурой производства понимается количество, состав подразделений, ступеней управления во взаимосвязанной единой системе.

Линейная организационная структура управления (рис. 1) характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке сверху вниз, а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной конкретной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.



Рис. 1. Линейная структура управления

В линейной структуре система управления организацией конструируется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т. п. Линейная структура управления является логически более стройной и формально определенной, но вместе с тем и менее гибкой. Каждый из руководителей обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем, требующих узких специальных знаний.

Линейная организационная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки (рис. 2).

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю
Простой контроль	Сложные коммуникации между исполнителями
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Низкий уровень специализации руководителей
Простые иерархические коммуникации	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персонализированная ответственность	Большая нагрузка руководителя

Рис. 2. Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Функциональная структура управления – это структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединяются в блоки. Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т. п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений – производственный, управленческий, социальный.

Обособление отдельных подразделений в рамках бло-

ков осуществляется уже в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или несколькими одновременно. Например, цехи могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки – исходя из применяемых в них технологий.

В производственный блок входят основные подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; вспомогательные, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных подразделений; подразделения, обслуживающие основные и вспомогательные процессы; экспериментальные подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений производственной структуры различна – не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т. п. К управленческому блоку относятся предпроизводственные подразделения (НИОКР и пр.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы – оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Проектная структура управления. В управлении проект – это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, получила название проектной. Проектные структуры управления мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации используемые в проекте ресурсы по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то что подобный принцип организации работы весьма плодотворен. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность.

Организации, их признаки, законы развития, виды и структуры дают нам необходимые представления о сложном процессе взаимосвязи и взаимообусловленности процессов общественного и внутрипроизводственного разделения труда, результатом которых и являются наилучшие способы работы людей. Современная научно-техническая революция, как показала практика, является проблемой не только технического и технологического плана, но и в не меньшей

Проектная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки.

Преимущества	Недостатки
Высокая гибкость и адаптивность систем	Сложные механизмы координации
Снижение риска ошибочных решений	Возможные конфликты из-за двойного подчинения
Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений	Размытость ответственности по отдельному проекту
Возможность учета специфических условий региона	Сложность контроля работ по проекту в целом
Разграничение сфер ответственности	Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам
Кадровая автономия функциональных подразделений	Целевое руководство проектом на основе единоначалия

Рис. 3. Преимущества и недостатки проектной структуры управления

степени социально-экономического. Она представляет новые требования к знаниям и умениям, к творческим способностям как работника, так и менеджера. Усложнение современного производства, рост образовательного и профессионально-квалификационного уровня приводит к существенным сдвигам в системе ценностных ориентации и трудовой мотивации работников. Все больший интерес приобретают такие внутренние мотивы, как содержание труда, возможности творчества, предпринимательства, инициативы, перспективы продвижения по службе и повышения организационного статуса. Среди основных факторов, оказывающих влияние на трудовую деятельность людей, выделим следующие:

1. Активное внедрение новых технологий, автоматизация и компьютеризация производства, повышение значимости инновационных и креативных аспектов в бизнесе, вызывающие качественные изменения в содержании труда. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, наукоемкому производству.
2. Быстрое реагирование на потребности рынка, конкретного потребителя и адекватное приспособление к изменяющимся условиям конкуренции.
3. Сокращение продолжительности периода от появления идеи, разработки товара до его выведения на рынок и реализации.
4. Сокращение издержек производства за счет оптимизации размеров организации и уменьшения управленческого персонала.

5. Переход от узкоспециализированного труда к коллективной деятельности.

Таким образом, новые стратегические приоритеты, такие как сокращение сроков вывода новых товаров на рынок, производство большого числа модификаций продуктов и индивидуализация обслуживания потребителей, выдвигают перед российскими менеджерами необходимость уменьшения уровней управления, изменение рабочих процессов для сокращения их раздробленности между разными функциональными отделами, создание проектных и самоуправляемых групп, наделение полномочиями менеджеров и рабочих в работе с клиентами, потребителями, использование компьютеров и телекоммуникационных технологий для обеспечения эффективных межорганизационных связей.

При этом главными показателями эффективности рестройки организационных форм трудовой деятельности должны стать рост прибыли, сокращение затрат, повышение качества трудовой жизни работников, их самореализация и саморазвитие.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Сидунова Г.А. Кадровая политика региона: инновационный подход [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cis2010.ru>
2. Шевченко Д.А. Маркетинговый взгляд на молодежный рынок труда//Д.А. Шевченко. Маркетинг образовательных услуг: Сб. материалов семинара. М.: 2015. С. 110.